ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

###### ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

###### Российский государственный университет инновационных технологий и предпринимательства

Северный филиал

Курсовая работа

по дисциплине «Основы менеджмента»

по специальности 080505 «Управление персоналом»

на тему «Организация управленческого труда

на предприятии»

Руководитель:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.О.Логинов

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 г.

Студент группы И721 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А.Бармина

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 г.

Великий Новгород

2010

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| Введение | 3 |
| 1 Теоретические основы организации управленческого труда | 5 |
| 1.1 Понятие управленческого труда | 5 |
| 1.2 Необходимость и содержание организации управленческого труда | 7 |
| 1.3 Методы оценки уровня организации управленческого труда | 11 |
| 2 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «ВТБ 24» | 18 |
| 2.1 Общие сведения об организации | 18 |
| 2.2 Результаты деятельности организации | 24 |
| 3 Анализ организации управленческого труда на предприятии | 29 |
| 3.1 Организация труда работников управления фирмы | 29 |
| 3.2 Оценка уровня организации управленческого труда на предприятии | 34 |
| 3.3 Предложения по усовершенствованию организации труда  работников управления на предприятии | 42 |
| Заключение | 46 |
| Список литературы | 49 |
| Приложения | 52 |

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении всего существования человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но особое значение управлению стали придавать относительно недавно. Лишь в двадцатом веке управление начало выделяться в самостоятельную науку под названием «менеджмент», развитие и совершенствование которой продолжается и по сей день.

Управление (менеджмент) может быть определён как научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности организации в рыночных условиях хозяйствования. Соответственно руководитель - это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное. Управленческая деятельность – это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется всеми присущими ему элементами: предметом труда, средствами труда, самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация, в результате управленческой деятельности на её основе создаётся решение. Средствами управленческого труда будет всё то, что способствует осуществлений операций с информацией – компьютеры, телефонные разговоры, переписка, деловые встречи.

По мере развития этой науки основное внимание уделялось тому, как менеджер, т.е. руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Но, к сожалению, мало внимания уделялось тому, как организовать работу самого менеджера.

А ведь руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Цель управленческого труда – достижение общей цели предприятия, а коллектив предприятия только тогда достигнет этой цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Это возможно, только в случае правильной организации работы самого руководителя.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации. Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

Данная тема является актуальной и представляет большой интерес, так как организации труда управленческого персонала во многих компаниях уделяется мало внимания, но при этом в работе менеджеров именно она играет значимую роль и, безусловно, влияет на эффективность их работы, таким образом, данная тема недостаточно изучена и нуждается в интенсивном развитии.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение организации труда руководителей, а также моделирование методов его совершенствования, то есть, как организовать работу руководителя, чтобы его труд был наиболее эффективным.

Достижение поставленной цели будет осуществлено, через решение следующих задач:

- раскрытие теоретических основ организации управленческого труда: понятий управленческого труда и организации труда управленческих работников, методов оценки уровня организации труда;

- рассмотрение общих сведений и организационно-экономической структуры ЗАО «ВТБ 24»;

- анализ хозяйственной деятельности компании;

- анализ и оценка организации управленческого труда в Банке «ВТБ 24»;

- моделирование практических предложений для совершенствования труда руководителей ЗАО «ВТБ 24».

В работе использованы такие методы исследования, как изучение и анализ литературы, анализ экспериментального материала, социологическое наблюдение и тестирование, анализ документов.

1 Теоретические основы организации управленческого труда

1.1 Понятие управленческого труда

Управленческий труд - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы - материальные, финансовые, трудовые - здания, сооружения, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления, квалифицированные специалисты и т. д. Эффективность их использования также влияет на конечные результаты производственной деятельности [9, c.256].

Таким образом, управленческий труд - это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала [3,c.425].

Параметры управленческого труда:

- цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации;

- предмет – люди и их трудовая деятельность, информация;

- средства – средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ, информация как средство связи;

- характеристика – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции, косвенно производительный труд, работа с людьми, многообразие решаемых задач, творческий характер;

- продукт - управляющее воздействие в форме управленческого решения.

Наиболее характерными операциями управленческого труда, встречающимися, прежде всего, в процессе выработки и принятия управленческих решений, являются:

а) Постановка задачи,

б) Поиск информации вручную и с использованием компьютеров,

в) Анализ информации,

г) Группировка информации,

д) Простейшие "ручные" расчеты и расчеты с использованием компьютера,

е) Подготовка решения,

ж) Принятие индивидуальных решений и принятие коллегиальных решений,

з) Оформление документации, составление писем, заключений .

Более детально типовые операции и процедуры управленческих работ приведены в приложении А.

Конечный продукт управленческого труда - решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты. Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения [17, c.502].

Управленческий труд имеет свои особенности:

1) носит в основном информационный, аналитический и умственный характер;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а последовательно через группы других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступает информация и люди, участвующие в управленческом процессе;

4) результатом труда являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника.

1.2 Необходимость и содержание организации управленческого труда

Одним из важнейших направлений обеспечения социальной направленности рыночной экономики является рационально построенная организация труда на всех уровнях управления. Организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики.

Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, называют персональным менеджментом [20, c.379].

Научную основу персонального менеджмента составляет вся сумма знаний об организации личного труда, накопленная в практике управленческой деятельности и представленная в виде принципов, способов, методов организации трудовой деятельности персонала управления. Персональный менеджмент как наука выявляет факторы и условия эффективной работы руководителя, специалистов и других служащих. На этой базе разрабатывается теория, содержанием которой являются принципы, формы и методы рациональной деятельности людей в процессе управления [25, c.16].

Однако следует помнить, что труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что, с одной стороны, организация их работы подчинена определенным закономерностям, принципам, правилам, а с другой — эти правила сами требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. Соответствующие принципы и правила служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя, специалиста над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

Исходя из принятого определения, персональный менеджмент включает научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

- организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

- специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);

- организация и оснащение рабочих мест;

- организация использования средств вычислительной и оргтехники [20, с.380].

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд элементов. Основные из них:

- разделение и кооперация труда, предполагающие научно обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также в соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы;

- нормирование труда, предполагающее тщательный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг как основу для организации труда и определения эффективности производства;

- организация и обслуживание рабочих мест, охватывающая их рациональную планировку и оснащение, эффективную систему обслуживания рабочих мест, аттестацию и рационализацию рабочих мест;

- организация подбора персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профориентацию и профотбор, найм персонала, разработку концепции развития персонала и ее реализацию (квалификационный рост, планирование карьеры и т. п.);

- улучшение условий труда, предусматривающее устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, внедрение эстетики в производственную среду, формирование системы охраны и безопасности труда;

- эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;

- рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации;

- укрепление дисциплины труда, предусматривающее комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни предприятий, организаций [22].

Под научной организацией управленческого труда понимают совокупность мероприятий, обеспечивающих планомерное и наиболее эффективное использование труда работников аппарата управления. Эти мероприятия должны обеспечить наиболее эффективную связь аппарата управления с управляемым коллективом и с внешними организациями [15, c.37].

Кроме того, должны быть обеспечены экономичность, оперативность и надежность управления. Управленческий труд является специфической разновидностью умственного труда, прямо не участвующего в создании материально-вещественных ценностей. Но через организацию труда непосредственных исполнителей управленческий труд воздействует на предметы труда, тем самым прямо и непосредственно влияя на результаты производства. Специфической особенностью управленческого труда является то, что предметом труда является информация.

Эффективность труда управления зависит от целого ряда организационных, экономических и психологических условий. Это может быть прямой эффект, если результатом является сокращение численности или величины затрат на содержание административно-управленческого аппарата, или косвенный эффект, если результатом являются конечные результаты производства.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат следующие принципы:

а) принцип комплексности предполагает, что организация управленческого труда осуществляется не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а все коллектива;

б) принцип регламентации предполагает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов в системе управления;

в) принцип специализации заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций и работ с возложением на них полной ответственности за конечные результаты их деятельности;

г) принцип экономичности состоит в достижении наилучших результатов при наименьших затратах времени и средств;

д) принцип научности заключается в совершенствовании организации управленческого труда на научной основе [20, c.372].

В сфере управленческой деятельности используется три вида нормирования:

1. Нормы выработки устанавливают определенные объемы работ за определенное время. Они используются при нормировании труда технических исполнителей.

2. Нормы обслуживания определяют количество технических средств управления, обслуживаемое одним работником в системе управления. Применяются при нормировании труда инженерно-технических работников.

3. Нормы управляемости определяют количество работников, подчиненных непосредственно одному руководителю на определенном уровне управления.

Перечень представленных вопросов определяет состав задач и направлений работы в этой области. Организация процессов труда персонала управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств [20, с. 381].

1.3 Методы оценки уровня организации управленческого труда

Основной целью оценки эффективности управленческого труда, является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его подразделением (организацией), а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди

[2, c.18].

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей определяются, как правило, по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты — расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений - по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг.

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности общественного производства.

Не всякое мероприятие по совершенствованию управления производством может быть экономически эффективным и полезным для общества. Было бы неверно считать показателем эффективности лишь сокращение затрат на управление или совершенствование работы управленческого аппарата. Управляющая система не производит материальных ценностей, но в значительной степени способствует этому процессу. Именно конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Поэтому эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах [19, c.423].

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

Оперативное управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации; своевременностью принятия и выполнения решений.

Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчестве высокой организованности, повышением производительности труда [5, c.14].

Эффективность управления должна, в конечном счете, определяться результатами производства.

Однако для анализа эффективности организации управления производством и определения конкретных направлений его совершенствования требуются более точные критерии, которые дифференцированно и объективно отражали бы результаты совершенствования системы управления и экономический эффект [24, c.74].

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);

- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);

- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;

- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;

- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);

- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые: соотношение численности руководителей, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;

- финансовые: величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала [5, c.14].

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Тем не менее, отечественной научной школой разработаны подходы к оценке организации управленческого труда.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили:

1. Метод определения эффективности структуры рабочего дня.

2. Метод оценки использования рабочего времени.

3. Метод экспертного нормирования.

4. Метод экспертных оценок.

Так, например, эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

, (1)

где Эс – эффективность структуры рабочего дня;

n – время на решение перспективных задач;

О – время на оперативную деятельность.

Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени К, который рассчитывается по формуле:

, (2)

где KЭ – коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

KИ – коэффициент интенсивности использования рабочего времени;

, (3)

где Ф– общий фонд рабочего времени;

П– потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле:

, (4)

где jФи jН– фактическая и нормативная доля каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n *–* количество видов затрат рабочего времени [5, c.15].

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертного нормирования получил распространение в нашей стране еще в середине 70-х гг. в работах С.Д. Бешелева, А.А. Годунова, Ф.Г. Гурвича, А.А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, в социологических исследованиях, особенно по оценке деловых качеств и квалификации работников. Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определении средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на предприятиях путем анкетирования руководителей, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты.

Следующим подходом к оценке уровня организации управленческого труда является метод экспертных оценок.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок весьма широка:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;

- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;

- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения и др.

Экспертов для оценки эффективности работы руководителя также подбирают по следующим характеристикам: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

В ходе опроса экспертов проводится оценка эффективности работы руководителя. Она может производиться по шкале, имеющей несколько градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты.

Для каждого из критериев оценки эффективности работы руководителя подсчитывается средний коэффициент из оценок, выставленных разными экспертами. Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям. При этом баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по этим результатам оцениваемого руководителя относят к определенной группе по эффективности его работы [5, c.16].

Методики оценки качества труда ориентируют руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и, в основном, направлены на совершенствование организации его труда.

От умения руководителя организовать свой личный труд в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива: качество и своевременность выполнения производственных заданий, продуктивное использование рабочего времени, машин, инструмента, соблюдение правил техники безопасности, экономное расходование материалов и т.д.

Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем. Это дает возможность анализировать использование своего рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы [26, c.402].

Рассмотрев теоретические основы организации управленческого труда и методы оценки его эффективности, перейдем к рассмотрению данной темы на практике.

2 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «ВТБ 24»

2.1 Общие сведения об организации

Банк ВТБ24 — один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг, входящий в международную финансовую группу ВТБ и специализирующийся на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Деятельность ВТБ24 осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России № 1623 от 13.07.2000 г.

Реквизиты Банка:

Корреспондентский счет: 30101810100000000716 в ОПЕРУ Московского ГТУ Банка России

ИНН: 7710353606

БИК: 044525716

Код ОКПО: 20606880

Код ОКОНХ: 96120

ОГРН Банка: 1027739207462 от 17.09.2002

КПП: 775001001

Согласно Уставу Банка ВТБ 24 (ЗАО), Банк имеет полное фирменное наименование на русском языке - Банк ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) и полное фирменное наименование на английском языке - Bank VTB 24 (сlosed joint-stock company). Банк имеет сокращенное фирменное наименование на русском языке – ВТБ 24 (ЗАО) и сокращенное фирменное наименование на английском языке – VTB 24 (JSC).

Место нахождения Банка: Москва, ул. Мясницкая, д. 35.

Банк является кредитной организацией. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими федеральными законами, иными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Банка России и настоящим Уставом.

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Банка в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Органами управления Банка являются:

1. Общее собрание акционеров.

2. Наблюдательный совет.

3. Президент – Председатель Правления – единоличный исполнительный орган.

4. Правление – коллегиальный исполнительный орган.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся: внесение изменений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции; реорганизация Банка; ликвидация Банка; определение количественного состава Наблюдательного совета Банка, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий; определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями; увеличение уставного капитала Банка путем увеличения номинальной стоимости акций, а также путем размещения дополнительных акций; уменьшение уставного капитала Банка путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Банком акций; избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий; утверждение аудитора Банка; утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Банка, а также распределение прибыли и убытков Банка по результатам финансового года; определение порядка ведения Общего собрания акционеров; избрание членов счетной комиссии и досрочное прекращение их полномочий; дробление и консолидация акций; утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность Общего собрания акционеров Банка, Наблюдательного совета Банка, Правления и Ревизионной комиссии Банка; решение иных вопросов в случаях, предусмотренных Федеральных законом «Об акционерных обществах».

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью ВТБ 24 за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом Банка к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности Банка, избрание Президента — Председателя Правления Банка и членов правления и досрочное прекращение их полномочий, создание и закрытие филиалов и представительств Банка, утверждение бизнес-плана на очередной финансовый год, созыв общего собрания акционеров и иные вопросы, предусмотренные Уставом Банка. Председатель наблюдательного совета избирается членами наблюдательного совета ВТБ 24.

Заседания наблюдательного совета ВТБ 24 созываются Председателем наблюдательного совета по его собственной инициативе, по требованию члена наблюдательного совета, ревизионной комиссии или аудитора Банка, Правления или Президента — Председателя Правления.

Руководство ВТБ 24 (ЗАО) осуществляется единоличным исполнительным органом Банка – Президентом-Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом Банка - Правлением. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету Банка. Образование исполнительных органов Банка и досрочное прекращение их полномочий осуществляется по решению Наблюдательного совета Банка. Решением Наблюдательного совета Банка определяется количественный и персональный состав Правления.

Срок полномочий Президента – Председателя Правления и иных членов Правления также определяется решением Наблюдательного совета Банка об образовании исполнительных органов Банка, но не может превышать пяти лет. К компетенции исполнительных органов Банка относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Наблюдательного совета Банка. Исполнительные органы Банка организуют выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка.

Президент-Председатель Правления без доверенности действует от имени Банка, в том числе представляет его интересы, совершает сделки и подписывает документы от имени Банка; принимает решения об открытии (закрытии) внутренних структурных подразделений Банка (филиала); утверждает штат, издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка; утверждает кандидатуры для назначения на должности заместителей управляющих филиалами, а также главных бухгалтеров филиалов и их заместителей; утверждает положения о структурных подразделениях Банка (департаментах, управлениях, отделах и др.); утверждает должностные инструкции работников Банка; утверждает типовые формы документов, инструкции, правила, порядки и т.п.; осуществляет функции работодателя в сфере трудовых правоотношений, в том числе назначает и увольняет работников Банка, поощряет отличившихся работников, применяет дисциплинарные взыскания; решает иные вопросы текущей деятельности.

К компетенции Правления, согласно уставу, относятся общие вопросы организации работы банка, принятие ключевых решений, вынесение материалов на рассмотрение наблюдательного совета, анализ отчетности и другая руководящая деятельность.

Полная организационная структура Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО), включающая в себя аппарат управления, приведена в Приложении Б.

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Осуществление банковских операций производится на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом "О банках и банковской деятельности".

Банк может осуществлять следующие банковские операции:

- привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

- размещать указанные в предыдущем абзаце настоящего пункта привлеченные средства от своего имени и за свой счет;

- открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;

- осуществлять расчеты по поручению физических и юридических лиц, в том числе, банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

- инкассировать денежные средства, векселя, платежные и расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

- покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах;

- привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы;

- выдавать банковские гарантии;

- осуществлять переводы денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Банк помимо перечисленных выше банковских операций вправе осуществлять следующие сделки:

- выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающие исполнение обязательств в денежной форме;

- приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;

- осуществлять доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

- осуществлять операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством;

- предоставлять в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;

- приобретать, продавать или иным образом отчуждать акции и доли в уставных капиталах юридических лиц;

- осуществлять лизинговые операции;

- оказывать консультационные и информационные услуги.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством.

Банковские операции и иные сделки осуществляются Банком, как в рублях, так и в иностранной валюте. Банк не вправе заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, осуществление операций с которыми не требует получения специальной лицензии в соответствии с федеральными законами, а также вправе осуществлять доверительное управление указанными ценными бумагами по договору с физическими и юридическими лицами.

Банк осуществляет профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с законодательством.

Виды деятельности Банка представлены в Приложении В.

2.2 Результаты деятельности организации

Согласно годовому отчету ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год, ВТБ24 — второй по величине розничный банк в России. Сеть банка формируют 480 филиалов и дополнительных офисов (на конец 2008 года действовало 504 объекта сети). В 2008 году ВТБ24 увеличил количество офисов в 1,5 раза.

Нынешняя сеть ВТБ 24 покрывает 68 регионов страны. Офисы Банка работают в 201 городе России, включая все крупные города страны. В 2008 году точки продаж открылись в 10 новых для Банка регионах — Мурманской, Тверской, Псковской, Орловской, Кировской, Курганской и Магаданской областях, республиках Саха (Якутия), Мордовия и Северная Осетия.

Основным акционером ВТБ24 является ОАО Банк ВТБ (98,4115 % акций). По состоянию на 1 января 2009 года уставный капитал ВТБ24 составлял 33,6 млрд. рублей, собственные средства — 71,9 млрд. рублей.

Несмотря на кризисные явления, ВТБ24 смог значительно укрепить свои рыночные позиции. Его активы увеличились за год в 1,9 раза, капитал – в 1,6 раза. Доля в совокупных активах банковской системы выросла с 1,6 % до 2,1 %, в совокупном капитале — с 1,7 % до 1,9 % соответственно. В результате ВТБ24 за 2008 год по активам поднялся с 11-го до 7-го места, по капиталу — с 8-го до 6-го места.

Присутствие ВТБ24 на розничном рынке росло еще более стремительно. Его портфель кредитов населению вырос за год почти вдвое, а рыночная доля достигла 7,7 % (9 % с учетом цессии и секьюритизированного ипотечного портфеля). Объем срочных депозитов населения, размещенных в ВТБ24, увеличился в 1,8 раза, а доля Банка на данном рынке выросла на 1,8 п. п. и составила 5,3%.

Количество клиентов увеличилось с 2,4 млн. до 4,7 млн. человек. ВТБ24 упрочил свои позиции в качестве второго розничного банка страны как по объему кредитов, предоставленных населению, так и по объему привлеченных от него депозитов. На рисунке 1 можно увидеть изменение количества клиентов за 2006-2008 годы.



Рисунок 1 – Динамика численности клиентов

Данные о финансовом положении Банка за текущий и предшествующий отчетные периоды сформированы в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и свидетельствуют о развитии бизнеса и росте объема операций.

Анализ бухгалтерского баланса (Приложение Г), отчета о прибылях и убытках (Приложение Д), основных результатов финансово-хозяйственной деятельности (приложение Ж) и сравнительный анализ баланса (Приложение И) позволил сделать следующие выводы.

Размер собственных средств (капитала) Банка, рассчитанный в соответствии с Положением Банка России от 10.02.2003 г. № 215-П «О методике расчета собственных средств (капитала) кредитных организаций», вырос за 2008 г. в 1,6 раза и по состоянию на 01.01.2009 г. составил 71,9 млрд. рублей. На аналогичную дату предыдущего года этот показатель составлял 46,1 млрд. рублей. На рисунке 2 показана динамика изменения величины капитала.



Рисунок 2 – Изменение величины собственного капитала Банка

Балансовая прибыль Банка до налогообложения за 2008 год составила 5 954,6 млн. рублей, чистая прибыль – 4 304,1 млн. рублей. На рисунке 3 показана динамика чистой прибыли Банка за 2006-2008 годы.



Рисунок 3 – Динамика чистой прибыли Банка

Норматив достаточности собственных средств (капитала) Банка по состоянию на 1 января 2009 года составил 12,3% при минимально допустимом значении, установленном нормативными документами банка России, в размере 10%.

Активы банка за 2008 год в 1,86 раза до 601,6 млрд. рублей, чистая ссудная задолженность за 2008 год выросла в 1,75 раза и составила на 1 января 2009 года 455,8 млрд. рублей, на аналогичную дату прошедшего года она составляла 261,0 млрд. рублей. На рисунке 4 показано изменение величины активов Банка за 2006-2008 годы.



Рисунок 4 – Изменение величины активов Банка

Объем портфеля розничных продуктов увеличился в два раза – до 423,3 млрд. рублей.

Кредиты малому бизнесу за год выросли с 45,1 млрд. рублей до 74,3 млрд. рублей, ипотечный портфель – с 82,2 млрд. рублей до 167,9 млрд. рублей, потребительские кредиты – с 60,3 млрд. рублей до 129,7 млрд. рублей, автокредиты – с 17,4 млрд. рублей до 38,8 млрд. рублей.

За 2008 г. совокупный объем обязательств Банка вырос в 1,96 раза и по состоянию на 1 января 2009 г. составил 547,4 млрд. рублей.

Средства на счетах клиентов, включая физических лиц, выросли в 1,67 раза и составили 365,2 млрд. рублей, при этом объем вкладов физических лиц вырос в 1,75 раза и составил 304,8 млрд. руб.

3 Анализ организации управленческого труда на предприятии

3.1 Организация труда работников управления Банка ВТБ 24

Структура управления ЗАО «ВТБ 24» достаточно сложна и масштабна (Приложение Б), это связано, прежде всего, с широтой сферы деятельности Банка и большим перечнем предоставляемых услуг. Такая структура предполагает большую численность аппарата управления.

Существующая организационно-управленческая структура ЗАО "ВТБ 24" является линейно – функциональной по принципу своего построения и в большой степени централизованной.

Благодаря такой структуре, деятельность банка строго регламентирована, разделение труда происходит по функциям и сферам деятельности Банка.

Каждый департамент или управление занимается строго определенным кругом обязанностей, имеет подчиненные отделы, взаимосвязанные между собой, что позволяет Банку успешно функционировать.

Деятельность управленческих работников Банка регламентируется Уставом Банка, Кодексом корпоративного поведения работников Банка, Этическим кодексом Банка, Положением о структурном подразделении Банка, должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором.

Также организация управленческого труда в Банке ВТБ 24 предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Работники обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

Организация управленческого труда предполагает, что каждый сотрудник действует в пределах своих полномочий, на свою ответственность, предоставляет отчет о результатах и встречается с руководством по заранее определенному графику. Такая самостоятельность стимулирует работников предприятия, повышает реальную централизацию управления предприятием.

В рассматриваемой компании по каждому функционирующему подразделению разработано свое положение, где отражены направления деятельности, права, обязанности и ответственность данного подразделения. В качестве примера в Приложении К представлено Положение о службе внутреннего контроля Банка ВТБ 24.

Кроме того, для каждого специалиста разрабатывают должностную инструкцию, в которой отражены цели, стоящие перед тем или иным специалистом (должностным лицом); функции, которые должен выполнять данный специалист; права, обязанности и ответственность. В Приложении Л приведена должностная инструкция главного бухгалтера Банка ВТБ 24.

В Банке налажена система поощрения работников – ценными призами или премиями, что стимулирует инициативность работников.

Принципы системы мотивации основаны на взаимосвязи выполнения плановых показателей в рамках ключевых областей деятельности и результатов финансовой деятельности каждой компании Корпорации в целом. Целью построения системы мотивации является обеспечение конкурентоспособности Банка на рынке труда, возможности привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Система мотивации направлена на стимулирование достижения работниками повышенных показателей трудовой активности в целях получения максимальной прибыли, минимизации убытков и оптимизации затрат.

Базой для расчета премиальных фондов в Банке является чистая прибыль подразделения или чистая прибыль Банка в зависимости от типа подразделения финансового планирования.

Руководство Банка обеспечивает высокие социальные гарантии своим сотрудникам.

Внутренняя социальная политика Корпорации включает в себя стратегию, направленную на охрану труда сотрудников, охрану здоровья и профилактику заболеваний, обеспечение сотрудников социальными гарантиями и льготами. Стратегия включает также меры, направленные на поддержание здоровья и обеспечение льготами членов семей сотрудников.

Все льготы можно разделить на отдельные направления:

1. Социальная защищенность сотрудников. К ней можно отнести материальную помощь; дополнительные выплаты на период отпуска по беременности и родам (доплата в размере 50% среднего заработка во время отпуска по беременности и родам); дни дополнительного оплачиваемого отпуска (свадьба, похороны); доплату за работу в ночное время сверх установленных государством нормативов; оплату больничных листов; организацию отдыха и оздоровления детей сотрудников за счет средств Банка.

2. Улучшение условий труда, включающий программу «благоустроенное рабочее место»; программу «Социальная потребительская корзина» (возможность выбора между добровольным медицинским страхованием, реабилитационно-восстановительным лечением и частичной компенсацией стоимости клубной карты в фитнес-центр); командные спортивные мероприятия; программы по здоровому образу жизни; дотации на санаторно-курортное лечение; вакцинация сотрудников.

3. Поддержка трудовых функций, которая включает компенсацию расходов на мобильную связь; выплату суточных сверх нормативов, установленных государством; оплату представительских расходов.

4. Льготное страхование и кредитование - льготы по 23 видам страхования, предоставление кредитов с пониженной процентной ставкой.

5. Дополнительное пенсионное обеспечение

В Банке налажена система документооборота и работы с корреспонденцией. В феврале 2007 года Банк «ВТБ 24» автоматизировал документооборот с помощью системы «Дело» компании «Электронные Офисные Системы» (ЭОС).

В рамках проекта ставились следующие цели: организация единой централизованной регистрации входящих и исходящих документов, распорядительной документации и доверенностей, ускорение процесса доставки документов в структурные подразделения, сокращение объема работ по тиражированию документов в канцелярии, создание единого хранилища документов с разграничением прав доступа к документам между пользователями, решение вопросов защиты информации и переход к электронному документообороту. Кроме того, в рамках автоматизации унифицированных процессов работы с документами в структурных подразделениях было запланировано решение таких задач, как переход к однократной децентрализованной регистрации служебных записок и сокращение объема нерегистрируемых внутренних документов, автоматизация контроля за исполнением документов и информационно-справочной работы по документам.

Для реализации этих целей была выбрана система электронного документооборота «Дело». На сегодняшний день банком закуплено 79 рабочих мест системы и 9 рабочих мест опции «Сканирование». Весь спектр работ по внедрению и настройке системы производился специалистами ЭОС.

Был проведен предварительный анализ бизнес-процессов и документооборота банка, осуществлена настройка и выработка технологических схем движения документов.

Специалисты ЭОС провели обучение 6 групп пользователей, менеджеров и администраторов системы, оказали консалтинговые услуги, в которые входило составление регламентов работы сотрудников канцелярии и ассистентов руководителей структурных подразделений в системе «Дело», а также осуществили авторский надзор.

В каждом департаменте или управлении есть секретарь, в обязанности которого входит:

1. Регистрация поступающей корреспонденции.
2. Сортировка в зависимости от предназначения.
3. Отбор документов, которые адресованы руководителю или находятся в его прямой компетенции.
4. Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая руководителю сразу оценить степень важности. Для этого, корреспонденция раскладывается в специальные цветные папки.

В обязанности секретарей также вменяется ведение архива. Хранимые документы классифицируются по определенным признакам, по которым их легко было бы найти.

Прием посетителей происходит по записи, которая производится у секретаря заранее.

Каждому руководителю предоставлен личный кабинет, площадью не менее 10 м. кв.

Рабочее место менеджера оснащено необходимой офисной мебелью (рабочий стол, стол для компьютера, кресло для руководителя и кресла для посетителей, шкаф для хранения документов), средствами оргтехники (компьютер, принтер, средства для вычислительных операций), средствами связи (телефон, как стационарный, так и мобильный). Также рабочее место оснащено всеми необходимыми в работе письменными и канцелярскими принадлежностями.

Ввиду того, что микроклимат на рабочем месте оказывает большое влияние на состояние здоровья и производительность труда менеджера, в каждом кабинете постоянно поддерживаются микроклиматические условия в соответствии с санитарными нормами. Организована система отопления, система вентиляции и кондиционирования, что является необходимостью в помещениях с работой на компьютерах, проведено искусственное освещение, налажена противопожарная система, и в каждом кабинете имеются дымовые пожарные извещатели системы сигнализации.

Охране труда и аттестации рабочих мест в Банке уделяется серьезное внимание. С каждым вновь поступающим на работу сотрудником проводится подробная беседа о профилактике травматизма, о действиях при несчастном случае, и сотруднику вручается памятка. Все руководители проходят постоянное обучение мерам по охране труда и профилактике травматизма, а затем регулярно проводят соответствующие тренинги среди подчиненных. Постоянно осуществляется работа по профилактике травматизма среди сотрудников.

В 2008 году в Банке произошло 12 несчастных случаев в результате падения, неосторожности потерпевших, дорожно-транспортных происшествий. Все травмы и повреждения были легкими и не привели к серьезным последствиям для здоровья пострадавших или летальному исходу. Общее число дней нетрудоспособности — 629 рабочих дней. После каждого случая травматизма с сотрудником и его руководителем были проведены дополнительные тренинги по охране труда, усилен контроль за соблюдением трудовой дисциплины и организацией рабочего процесса.

В целях повышения результативности и эффективности своей деятельности Банк создает условия для обучения и развития персонала, совершенствования уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников, личностных и менеджерских компетенций.

В Банке создана эффективная система непрерывного обучения и развития персонала, охватывающая все категории сотрудников.

3.2 Оценка уровня организации управленческого труда в Банке ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО)

Ежегодно в Банке проводиться аттестация рабочих мест по условиям труда, данное мероприятие является обязательным мероприятием для организаций всех форм собственности и организационно-правовых форм.

В 2008 году проведена аттестация рабочих мест по условиям труда на 1919 рабочих местах. По итогам аттестации рабочих мест были составлены «Планы мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации».

Аттестация выявила несоответствие микроклиматических условий в некоторых помещениях. По санитарным нормам в помещениях с ПК должны находиться аптечка первой помощи и углекислотный огнетушитель, чего в данных кабинетах обнаружено не было. Также было выявлено, что срок эксплуатации люминесцентных ламп, за счет которых производилось искусственное освещение помещений, не соблюдался, лампы светили оранжевым светом, что снижало уровень освещенности и давало дополнительную нагрузку на зрение сотрудников.

По данным аттестации, офисы, микроклимат в которых не соответствует нормативам по температуре и влажности, дополнительно обеспечиваются соответствующим оборудованием в рамках программы «Благоустроенное рабочее место». Кабинеты были оснащены аптечками и огнетушителями.

В 2007 году руководством банка было проведено социологическое наблюдение, с целью выявления рационального распределения рабочего времени управленческими сотрудниками. Наблюдение проводилось методом «фотографии» рабочего дня работника.

В наблюдении приняло участие 83 сотрудника. Составленная на основе фотографии рабочего дня фактическая структура сравнивалась с нормативной, на основе чего делались выводы об отклонениях от норматива.

Наблюдение показало, что в среднем 29% рабочего времени использовалось нерационально. Исследование причин потерь рабочего времени показывают, что основными их них являются следующие:

1. Усложнение системы документооборота и снижение оперативности управления из-за многоступенчатости в структуре аппарата управления.

2. Диспропорции в численности руководящих и вспомогательных работников, что приводит к выполнению первыми не свойственных их функций.

3. Нарушение последовательности выполнения процедур управлению, особенно при принятии решений, что существенно снижало эффективность управления.

4. Нечеткая организация выполнения принятых решений приводила к дублированию, потерям времени. Также много времени тратилось на излишнюю отчетность.

5. В качестве других причин выявлялись такие, как нарушение трудовой и технологической дисциплины, значительное количество плохо подготовленных совещаний, неполучение из других отделов и служб сведений в установленные сроки, низкое качество полученных документов.

На рисунке 5 представлена степень влияния указанных причин в процентном соотношении.



Рисунок 5 – Причины потерь рабочего времени

В 2008 году в Банке проводились мероприятия по оценке менеджерских компетенций с целью определения сильных сторон и зон развития менеджеров для их дальнейшего развития.

Всего за 2008 год было оценено 124 человека - путем проведения центров оценки и развития и тестирования с использованием различных тестов.

Для оценки компетенций, потенциала и личностных качеств менеджеров использовалась технология ассессмент-центр (Assessment Center), или — центр оценки (ЦО). Центр оценки— мероприятие, которое позволяет с высокой вероятностью определить управленческие компетенции участников. В основе метода лежит групповая и индивидуальная работа участников. Задания, которые даются в ходе центра оценки, имитируют реальные ситуации, в которых менеджеры проявляют те или иные способности и качества. Проведении оценки дает ответ на вопросы: насколько менеджер подготовлен к решению серьезных управленческих задач; кого из менеджеров целесообразно направить на обучение; каковы особенности взаимодействия в рабочем коллективе и насколько слаженно работает команда менеджеров в данном составе.

В целях проведения центра оценки менеджеров Банка и реализации в дальнейшем программ развития и планирования карьеры в 2008 году были разработаны модели компетенций и методические материалы для проведения центров оценки для этих компетенций.

Исследование проводилось по следующим компетенциям:

1. Профессионализм - обладание универсальными знаниями и опытом работы как минимум в одном из направлений деятельности компании.

2. Организация - распределение (контроль) ресурсов: умение обеспечить сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установить минимально необходимый контроль; следить за достигнутыми результатами, соотнося их с установленным планом.

3. Организованность – определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам компании; разумное распределение рабочего времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой.

4. Коммуникация – умение «слушать и слышать» сообщения и информацию, проводить заранее подготовленные и спонтанные выступления, соответствующие аудитории и теме и обеспечивающие достижение желаемых результатов.

5. Развитие подчиненных, т.е. развитие соответствующих навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановка сложных профессиональных задач; предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность. Создание обстановки, стимулирующей людей на достижение и развитие собственных способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству.

6. Делегирование полномочий – т.е. передача части функций руководителя подчиненному при условии передачи ответственности за порученное дело.

7. Внешние контакты – развитие и поддержание конструктивных отношений с клиентами, поставщиками, общественными и государственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и предоставлении услуг. Представление компании в отношениях с внешними организациями, выполнение работы с постоянной заботой о репутации компании.

8. Навыки общения – способность эффективно взаимодействовать с окружающими; способность завоевывать поддержку на любом организационном уровне.

9. Управление конфликтами - умение разобраться во множестве точек зрения, осуществлять контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия.

10. Постоянное проявление внимания и поощрение к качеству работы на всех уровнях, как внутри компании, так и за ее пределами; критическое отношение к посредственным результатам.

11. Мотивация достижения успеха. Достижение поставленных целей, принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда.

12. Новаторство – стремление к освоению и применению новых прогрессивных методов работы.

13. Интеллектуальный уровень – ум, умение мыслить логически, образованность.

14. Высокая самооценка.

Также, для проведения исследований, была разработана система оценки уровней развития компетенций.

Таблица 1 – Система оценки уровня развития компетенций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Балл | Описание соответствия оцениваемого менеджера  компетенции определенного уровня |
| 3 | 10  9 | Транслируемая компетенция. Компетенция развита в полной мере, менеджер реализует ее в профессиональной деятельности, способствует ее развитию у подчиненных и коллег. |
| 2 | 8  7  6 | Компетенция развита. Компетенция развита в достаточной степени, менеджер эффективно использует ее в профессиональной деятельности. Проявляет активность и инициативу в ее развитии. |
| 1 | 5  4  3 | Компетенция развита не полностью. Менеджер признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности, не всегда активен в ее развитии. |
| 0 | 2  1 | Компетенция не развита. Менеджер не реализует данную компетенцию в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию. |

Оценка проводилась самими менеджерами, их подчиненными и экспертами. В состав экспертной комиссии входили консультанты консалтингового центра, директор департамента по персоналу и председатель Правления.

В ходе оценки экспертной комиссией были использованы взаимодополняющие методики, а именно, интервью по компетенциям— беседа с экспертом, имеющая четкую структуру и направленная на получение досконального, подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности и в которых естественным образом проявляются те или иные его черты и модели поведения; оценка по методу «360 градусов»**,** которая помогает получить данные о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов).

Так как не все профессиональные и личностные качества можно оценить с помощью интервью по компетенциям, поэтому было принято решение провести профессиональное и психологическое тестирование. Для этого специалисты консалтингового центра использовали следующие методики:

1. CPI — калифорнийский многофакторный личностный опросник;

2. PF-16 — 16-факторный личностный опросник Р. Кеттела;

3. КОТ — тест для оценки умения обрабатывать информацию;

4. Методика интерперсональной диагностики Т. Лири ;

5. Методика А. А. Реана — тест для оценки доминирующего типа мотивации.

Результаты прохождения оценочных мероприятий каждым из участников, оценивались в баллах и были сведены в итоговую таблицу, на основе которой были рассчитаны средние уровни развития компетенций.

На рисунке 6 представлены результаты проведения оценки компетенций менеджеров в среднем по Банку.



Рисунок 6 – Уровень развития компетенций менеджеров

Как видно из рисунка, около 30% компетенций находятся на третьем уровне развития, то есть, развиты в полной мере и используются в деятельности, около 65% компетенций находятся на втором уровне развития, то есть, развиты в достаточной степени. Самыми неразвитыми компетенциями оказались умение управлять конфликтами, способность к развитию подчиненных, новаторство и делегирование полномочий.

Таким образом, в ходе проведения центра оценки были выявлены наиболее неразвитые компетенции, развитие которых необходимо для успешного функционирования работы Банка. В общем же, уровень развития и качества работы менеджеров и управленческого персонала достаточно высок, 95% протестированных обладают третьим и вторым уровнем развития компетенций, что признается специалистами достаточным для успешной деятельности.

3.3 Предложения по усовершенствованию организации труда работников управления в Банке ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО)

Основной проблемой, выявленной в ходе оценки уровня организации труда управленческого персонала, стала проблема потери рабочего времени. Существенно сократить потери поможет планирование личного времени каждого из менеджеров.

Планирование личного труда является неотъемлемой частью в работе управленческого персонала многих крупных компаний. План личного труда должен составляться на неделю или на месяц. Он должен быть нацелен на решение главных задач, на отыскание способов рационализации труда.

Работы, подлежащие выполнению в течение дня, ранжируются по срочности и значимости. На первые часы работы надо предусматривать ознакомление с почтой, прием посетителей, так как в этот период происходит «врабатывание». Решение наиболее трудных вопросов надо проводить во время пика своей работоспособности, которая каждым человеком выявляется индивидуально. На конец рабочего дня намечают легкие работы (оформительские, составление сводок).

Каждому рабочему дню следует придавать свой «профиль», то есть включать один и больших и важных вопросов по капитальному строительству, специальным вопросам (материально-технического снабжения, финансирования и другие). Проведение совещаний и заседаний следует проводить в начале и в конце недели, когда наблюдается снижение работоспособности.

В план личного труда не следует включать ежедневно повторяющиеся дела, для них просто надо зарезервировать 25-30% рабочего времени. На непредвиденные работы необходимо отвести 10-15% времени.

Подобный подход к организации собственной работы каждого менеджера существенно поможет сократить потери рабочего времени.

В результате проведения оценки менеджерских компетенций, были выявлены наиболее неразвитые компетенции. Руководству Банка следует заняться разработка программ обучения на средне- и долгосрочный период для менеджеров компании. А в ближайшее время необходима реализация программы по развитию умений управлять конфликтами, умений развивать персонал, а также необходимы тренинги для развития новаторства, умения действовать нетрадиционно в критических и нестандартных ситуациях.

Также одной из причин потерь рабочего времени стала неэффективное и неправильное проведение совещаний.

Правильно подготовленное и разумно проведенное совещание является эффективной формой использования коллективного разума участников совещаний. Для эффективного проведения совещания руководителю необходимо:

- заранее сообщать его участникам повестку дня;

- приглашать на совещание только тех, кто связан с обсуждаемой проблемой;

- следить за соблюдением регламента совещания: 5-7 минут каждому на выступление, а длительность совещания не должна превышать одного часа;

- говорить четко и кратко самому и требовать того же от выступающих.

В процессе проведения совещания для создания обстановки делового и заинтересованного обсуждения возникших проблем руководитель не должен:

- вести телефонные переговоры;

- просматривать или подписывать какие-либо документы;

- комментировать и оценивать выступление участников совещания;

- высказывать свою точку зрения по обсуждаемой проблеме в начале совещания;

- применять негативные формулировки, например:

1. Никогда мы этим не занимались.

2. Да это все равно не сработает.

3. Мы не можем попусту тратить свое время.

4. Мы уже пытались это делать.

5. Пока мы к этому не готовы.

6. Давайте обсудим это в другой раз.

Перечисленные рекомендации нацелены на создание атмосферы искреннего высказывания своей точки зрения участниками совещания.

Для повышения эффективности совещаний их следует проводить методом «мозговой атаки» (автор метода Алекс Осборн). Их организаторам необходимо учитывать следующее:

- на совещании, проводимом методом «мозговой атаки», запрещается критика выступающих в любом виде;

- слово для выступления на совещании участники получают в последовательности, обратной субординации (первым выступает участник совещания, занимающий низшую ступень в управленческой иерархии);

- участники совещания сидят рядом, а не напротив друг друга;

- стимулируется генерация идей, даже самых фантастических.

Что касается организации рабочего места, этому тоже стоит уделять внимание. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций менеджера, тем производительнее и эффективнее будет работа менеджера.

Во-первых, соблюдение режима труда и отдыха, уменьшает период врабатываемости, что увеличивает фазу устойчивой работоспособности, а это дает увеличение производительности труда всего предприятия.

В-вторых, хорошая работа системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха улучшает самочувствие работников и положительно сказывается на их работе.

В-третьих, роль играет и сам кабинет, и его наполнение. Форма кабинета имеет большое значение, так как рабочий кабинет менеджера не просто место, где он непосредственно работает, но и, как правило, место проведения планерок, собраний, совещаний. Рационально, весь кабинет делить (условно) на три зоны. Первая зона - непосредственно рабочее место менеджера. Вторая зона - зона проведения совещаний, планерок, презентаций товаров. Третья зона - зона отдыха, где стоят журнальный столик, диван и одно, два комфортабельных кресла.

Для эффективной работы менеджера его нужно снабдить всей необходимой оргтехникой, канцелярскими и письменными принадлежностями, мебелью.

Совершенствование работы самих руководителей также является важным элементом. Проведение семинаров и тренингов по развитию профессиональных и личных качеств, стилей и методов управления положительно влияет на работу, как самих менеджеров, так и их подчиненных.

Существующая в организации система электронного документооборота не оправдывает себя, следует либо преобразовать ее для эффективного функционирования в организации, либо провести дополнительное обучение персонала, взаимодействующего с ней, либо заменить данную систему другой, более простой и понятной в обращении.

Одной из причин потери времени являлось низкое качество существующей документации, для устранения этой причины необходимо повысить квалификацию и уровень знаний делопроизводителей и секретарей.

Правильная и эффективно налаженная система документооборота, своевременная и точная система доведения информации до подчиненных, слаженная работа коллектива – все это играет важную роль в организации труда управленческих работников.

Заключение

На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, поэтому изучение такой науки, как управление, является ключом к успеху деятельности руководителей любого типа предприятия.

Люди занятые управленческим трудом непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, они реализуют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

Таким образом, по результатам проведенного в данной курсовой работе анализа мы убедились, что организация труда – сложный и многоаспектный процесс. На современных предприятиях этому вопросу уделяется все большее внимание.

В первой главе данной курсовой работы были рассмотрены теоретические основы организации труда управленческого персонала. Мы рассмотрели сущность, понятие и параметры самого управленческого труда, как вида деятельности. Далее были рассмотрены различные стороны, нормы, принципы организации труда руководителей, подчеркивалась значимость и необходимость организации. Также мы изучили методику анализа и оценки организации труда.

Вторая глава курсовой работы посвящена организационно-экономической характеристике Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО), в которую входят общие сведения о компании и результаты ее деятельности.

В третьей главе работы были рассмотрены практические условия организации труда управленческого персонала в Банке ВТБ 24. Для анализа и оценки организации труда были рассмотрены такие аспекты организации труда, как регламентация деятельности персонала, организационная структура компании и действующего руководства, организация рабочих мест руководителей, оснащенность их современной оргтехникой и мебелью, также были рассмотрены такие вопросы как проведение аттестации рабочих мест, проведение мероприятий по оценке менеджерских компетенций персонала, дополнительные гарантии, предоставляемые работникам Банка ВТБ 24.

В ходе исследования было выявлено, что в целом организация управленческого труда в Банке находиться на достаточно высоком уровне, руководство Банка создает условия для комфортной и эффективной работы менеджеров, предоставляет им социальные гарантии и льготы, но, в ходе исследования также были выявлены и недостатки, к которым можно отнести неполную комплектацию рабочих мест, некоторое несоответствие микроклиматических условий санитарным нормам, основным недостатком в организации деятельности управленческого персонала стали большие потери рабочего времени, что могло негативно сказываться на эффективности управления. Были выявлены причины потерь и предложены меры по их устранению и совершенствованию организации труда в данной компании в целом.

Для улучшения организации труда руководителей мною были предложены следующие меры:

- развитие самоменеджмента в компании и четкое планирование труда во времени руководителями в течение рабочего дня;

- постоянное развитие, обучение и повышение квалификации управляющего персонала;

- внедрение программ по развитию менеджерских компетенций;

- необходимость уделять особое внимание организации рабочих мест, их комплектации и безопасности;

- правильная и эффективная организации совещаний;

- внедрение эффективной системы документооборота, путем реконструкции существующей или замены ее на другую;

- улучшение качества документации, путем повышения квалификации делопроизводителей.

Поставленные задачи были решены. В ходе работы были исследованы все аспекты организации труда, было проведена ее оценка и в итоге были смоделированы методы ее совершенствования, что полностью соответствует цели курсовой работы, которую можно считать выполненной.

Список литературы

1. Антонов А.С., Морозова Л.С. Основы современной организации производства. – М.: Дело и сервис, 2004. – 432 с.
2. Аширов Д.А., Управление персоналом. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М:, ЮНИТИ, 2002. —560 с.
4. Балдин К.В. Риск-менеджмент: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2006. — 368 с.
5. Бондаренко В.В. Методологический подходы к определению экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда/ Пензенский государственный педагогический институт. – М.: Экономика, 2005
6. Бухгалтерский баланс Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) на 1 января 2008 года
7. Васильева Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Практикум по теории управления: Учебное пособие — 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с.
8. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
9. Велесько С.Е. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Интерпрессервис, 2002 – 352 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Общий и специальный менеджмент: Учебник. — М.: РАГС, 2001.— 568 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
13. Годовой отчет Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год
14. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, доп. и перераб. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – 230 с.
15. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. — 320 с.
16. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 256с.
17. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с.
18. Казанцев А.К., Миндели Э.М. Основы инновационного менеджмента: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2004. – 518 с.
19. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник.— 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
21. Кобец Е.А, Корсаков М.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2006.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
23. Отчет о прибылях и убытках Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год
24. Подоровская М.М. Организация труда: Конспект лекций. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 112 с.
25. Резник С.Д. Персональный менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
26. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. - 480 с.
27. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и Кº, 2007. – 476 с.
28. Социальный годовой отчет Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год
29. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Издание 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.- 368 с.
30. Устав Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО): протокол № 02/09 от 27.04.2009
31. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 491 с.

Приложение A

(справочное)

Таблица 2 - Типовые операции и процедуры управленческих работ

|  |  |
| --- | --- |
| Операция | Процедуры |
| 1 | 2 |
| Постановка задачи | Выявление проблемы, лежащей в основе задачи  Качественный анализ проблемы  Качественное определение цели задачи  Анализ условий решения задачи и ограничений по ресурсам  Количественная формулировка задачи  Уточнение формулировки задачи |
| Поиск информации вручную и  с использованием компьютеров | Установление источника информации  Определение каналов получения информации  Получение доступа к информации  Первичная идентификация информации  Получение информации  Установление соответствия информации характеру решаемой задачи |
| Анализ  информации | Установление состава информации  Установление содержания информации  Проверка информации на возможность использования при решении данной задачи  Проверка информации на достоверность  Сравнение с ретроспективной информацией  Качественный анализ  Смысловой анализ  Селекция и фильтрация |
| Группировка  информации | Установление признаков группировки  Отбор из совокупности по признакам  Приведение к единому признаку группировки  Формирование групп  Анализ единственности и полноты группировок |
| Простейшие  расчеты | Формирование и проверка алгоритма расчета  Подготовка информации, используемой в расчетах  Осуществление расчетно-вычислительных процедур  Проверка результатов расчетов  Фиксация результатов расчетов в документально оформленном виде |
| Расчеты с  использованием  компьютеров | Отбор входной информации  Проверка программы расчета (в случае необходимости)  Корректировка и отладка программы (в случае необходимости)  Запись входной информации на машинном языке  Ввод данных в компьютер  Промежуточный контроль  Получение выходных данных  Контроль выходных данных  Перевод выходной информации в форму, необходимую для выполнения последующих операций и передачи данных |

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Подготовка  решений | Отбор информации, необходимой для данного решения  Анализ информации с позиций цели, для которой вырабатывается решение  Формирование альтернатив решения  Анализ и отбор предпочтительных альтернатив  Предварительное согласование возможных решений с руководством и смежными подразделениями  Обоснование окончательно рекомендованного решения  Передача предложений органу, принимающему решение |
| Принятие  индивидуальных  решений | Отбор информации, необходимой для данного решения  Анализ информации с позиций цели, для которой вырабатывается решение  Формирование альтернатив решения  Анализ и отбор предпочтительных альтернатив  Предварительное согласование возможных решений с руководством и смежными подразделениями  Обоснование окончательно рекомендованного решения  Окончательное принятие решения |
| Принятие  коллегиальных  решений | Формирование задания исполнителям по подготовке решения  Организация подготовки решения  Сбор предложений и рекомендаций по содержанию намеченных решений  Коллегиальное обсуждение возможных решений  Предварительный выбор решения  Согласование решений  Окончательное принятие решения |
| Оформление  документации,  составление  писем, заключений | Получение данных, необходимых для оформления документа  Выбор формы документа  Работа над текстом и данными  Заполнение документа  Окончательное оформление документа  Передача документа в делопроизводство |

Продолжение приложения А

Окончание таблицы 2

Приложение Б

(обязательное)

Организационная структура ЗАО «ВТБ 24»

Президент – Председатель Правления Михаил Задорнов

Первый заместитель Президента – Председателя Правления Дмитрий Руденко

Заместитель Президента Председателя Правления

Михаил Кожокин

Заместитель Президента - Председателя Правления Вячеслав Воробьев

Отдел

коммуникационного

маркетинга

Центр

маркетинговых

исследований

Управление

маркетинга

Юрко В.В.

Отдел разработки

продуктов для VIP-клиентов

Отдел по работе с

клиентами

Инвестиционного

профиля

Отдел обслуживания и развития клиентской базы

Департамент по работе

с VIP-клиентами

Дмитрий Уколов

Управление разработки и внедрения

бизнес-процессов

и методологии

Отдел анализа и

бизнес-планирования

Департамент развития розничных продуктов и бизнес-процессов

Георгий Горшков

Управление продаж и консультаций

Отдел

дистанционного обслуживания

клиентов

Отдел авторизации и клиентской

поддержки

Управление

продаж

Управление

методологии

бизнес-процессов

и продаж

Управление

администрирования

сети

Управление

развития сети

Группа

советников

Управление развития каналов

Департамент сети

Группа развития и мониторинга

Центр клиентского обслуживания

Смирнова Н.А.

Управление активных продаж

Департамент несетевой дистрибуции

Рогова А.И.

Управление

развития

общественных связей

Демьянова Т.В.

Отдел интернет-проектов

Отдел рекламы

Управление

пластиковых карт

Отдел по связям со СМИ

Управление

автокредитования

Управление

потребительского

кредитования

Управление пассивных и комиссионных

операций

Продолжение приложения Б

Управление

обеспечения

безопасности

Хачатурян В.Ю.

Департамент персонала и корпоративного развития

Наталья Травникова

Центр развития персонала

Отдел компенсаций и

социальных программ

Отдел кадров и трудовых отношений

Отдел бюджетирования и организационного

планирования

Группа внутренних

Коммуникаций

и организационной

поддержки

Группа сопровождения и технической поддержки

Управление по работе с корпоративными клиентами

Губкин П.В.

Отдел правового

обеспечения трудовых отношений и

внутрихозяйственной

деятельности

Отдел правового

обеспечения судебных процессов и

исполнительного

производства

Отдел правового обеспечения кредитной и

инвестиционной

деятельности

Отдел правового

обеспечения

корпоративных

отношений и регламентации внутрибанковской

деятельности

Юридическое

управление

Ивакин Ю.С.

Управление

претензионной работы и

контроля качества

Центр выпуска и

обслуживания

платежных карт

Управление

поддержки

операционной

деятельности

Центр сопровождения инвестиционного

бизнеса

Расчетно-кассовый центр

Аппарат директора департамента

Операционный

департамент

Валерий Чулков

Заместитель Президента - Председателя Правления Михаил Березов

Управление анализа рисков розничных клиентов

Управление

финансовыми рисками

Управление

проблемных кредитов

Управление по работе с залоговым

имуществом

Департамент анализа рисков

Александр Соколов

Управление анализа рисков

Управление

операционных рисков и методологии

Планово-экономическое управление

Казначейство

Финансовый

департамент

Березов М.Ю.

Аналитический

отдел

Отдел

информационной безопасности

Отдел обеспечения безопасности

пластикового бизнеса

Главный

бухгалтер

Емельянова С.П.

Управление

бухгалтерского учета и отчетности

Отдел

обеспечения безопасности

региональной сети

Управление сводной

отчетности

Отдел режима

Управление финансовой и аналитической

отчетности

Отдел

сопровождения кредитов

Аппарат

руководства

Управление

финансового

планирования

Управление

сопровождения

пассивных операций

Секретариат

Управление

сопровождения

активных операций

Продолжение приложения Б

Отдел стандартов регламентации и обеспечения принятия решений исполнительными и коллегиальными органами

Канцелярия

Управление стандартов регламентации и документооборота

Соколов Д.В.

Проектная группа «Сервис Центр»

Сметно-договорной отдел

Отдел организации ремонта

и строительства

Отдел недвижимости

Управление

банковской

недвижимости

Перегудов А.Н.

Отдел

оперативного контроля

Управление

документального контроля

Служба

внутреннего

контроля

Фролов П.С.

Управление расчетных

продуктов

Управление поддержки продаж

Управление кредитования

Управление контроля

технологии кредитования

Департамент обслуживания клиентов малого бизнеса

Сергей Сучков

Департамент банковских технологий

Павел Гурин

Управление разработки кредитных продуктов и партнерских программ

Управлние организации продаж и

сопровождения

ипотечных кредитов

Управлние методологии и кредитного анализа

Департамент ипотечного кредитования

Анатолий

Печатников

Управление

внедрения

Управление

сопровождения

информационных систем

Управление

разработки

информационных технологий

Управление

процессинга

Отдел контроля и планирования

Департамент

информационных технологий

Олег Готовцев

Управление

документального контроля

Группа

управления портфелями

Служба

проектный офис

Управление

делами

Маркелов В.А.

Группа

планирования

Протокольный отдел

Служба

материально-технического обеспечения

Инвестиционный департамент

Александр Кузнецов

Служба

недвижимости, организации строительства и эксплуатации

Управление продаж на финансовых рынках

Управление торговых операций и

корпоративного финансирования

Служба

финансового

мониторинга

клиентский

операций

Дубровский В.Е.

Отдел анализа

клиентских

операций

Отдел сводной отчетности

Приложение В

(справочное)

Виды деятельности Банка

Иные сделки

Осуществление переводов денежных средств по поручению

Оказание консультационных и информационных услуг

Осуществление лизинговых операций

Приобретение, отчуждение и продажа акций и долей в уставных капиталах

Предоставление в аренду специальных помещений, сейфов для хранения документов и ценностей

Осуществление операций с драгоценными металлами и камнями

Выдача поручительств за третьих лиц

Приобретение прав требований от третьих лиц

Осуществление доверительного управления денежными средствами и имуществом по договору

Выдача банковских гарантий

Осуществление кассового обслуживания

Осуществление расчетов по поручению

Открытие и ведение банковских счетов

Привлечение и размещение денежных средств - вкладов

Привлечение и размещение во вклады драгоценных металлов

Покупка и продажа иностранной валюты

Инкассирование денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов

Банковские операции

Осуществление деятельности на рынке ценных бумаг

Приложение Г

(обязательное)

Таблица 3 – Бухгалтерский баланс Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) на 1 января 2009 года, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи | Данные на отчетную дату  (1 января 2009 год) | Данные на 1 января 2008 года | Данные на 1 января 2007 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ι | Активы |  |  |  |
| 1 | Денежные средства | 36 402 274 | 15 535 496 | 7 287 003 |
| 2 | Средства кредитных организаций в Центральном Банке Российской Федерации | 7 001 004 | 8 885 020 | 4 795 225 |
| 2.1 | Обязательные резервы | 585136 | 3 369 764 | 2 057 213 |
| 3 | Средства в кредитных организациях | 52 807 721 | 3 882 130 | 1 783 720 |
| 4 | Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 28 803 904 | 25 144 556 | 5 869 159 |
| 5 | Чистая ссудная задолженность | 455 798 210 | 260 951 716 | 140 989 342 |
| 6 | Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи | 369 026 | 366 459 | 1 967 233 |
| 6.1 | Инвестиции в дочерние и зависимые организации | 32 520 | 32 520 | 0 |
| 7 | Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения | 6 279 933 | 0 | 0 |
| 8 | Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы | 6 493 997 | 4 583 872 | 2 149 845 |
| 9 | Прочие активы | 7 687 730 | 4 109 635 | 1 310 893 |
| 10 | Всего активов | 601 643 799 | 323 458 884 | 166 152 420 |
| ΙΙ | Пассивы |  |  |  |
| 11 | Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации | 88 103 245 | 0 | 0 |
| 12 | Средства кредитных организаций | 62 753 260 | 51 202 950 | 42 254 850 |
| 13 | Средства клиентов (некредитных организации) | 365 241 692 | 219 028 171 | 103 872 560 |
| 13.1 | Вклады физических лиц | 304 764 728 | 174 205 061 | 62 476 736 |
| 14 | Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 0 | 0 | 0 |
| 15 | Выпущенные долговые обязательства | 23 011 898 | 6 668 073 | 1 029 990 |
| 16 | Прочие обязательства | 7 578 350 | 2 628 394 | 1 281 873 |

Продолжение приложения Г

Окончание таблицы 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами оффшорных зон | 690 149 | 59 501 | 354 484 |
| 18 | Всего обязательств | 547 378 594 | 279 587 089 | 148 793 757 |
| ΙΙΙ | Источники собственных средств |  |  |  |
| 19 | Средства акционеров (участников) | 33 567 652 | 30 007 812 | 12 655 694 |
| 20 | Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников) | 476 498 | 476 498 | 58 000 |
| 21 | Эмиссионный доход | 14 528 162 | 11 370 585 | 3 058 920 |
| 22 | Резервный фонд | 673 098 | 633 639 | 561 697 |
| 23 | Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи | 0 | 0 | 0 |
| 24 | Переоценка основных средств | 7 724 | 31 844 | 31 844 |
| 25 | Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет | 1 660 924 | 1 585 733 | 1 109 319 |
| 26 | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период | 4 304 143 | 718 680 | 1 122 583 |
| 27 | Всего источников собственных средств | 54 265 205 | 43 871 795 | 18 598 057 |
| ΙV | Внебалансовые обязательства |  |  |  |
| 28 | Безотзывные обязательства кредитной организации | 111 973 384 | 119 786 517 | 33 671 784 |
| 29 | Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства | 19 860 679 | 536 493 | 834 147 |

Приложение Д

(обязательное)

Таблица 4 – Отчет о прибылях и убытках Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи | Данные за отчетный период (за 2008 год) | Данные за 2007 год | Данные за 2006 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Процентные доходы, всего,  в том числе: | 55 641 530 | 25 417 452 | 8 982 727 |
| 1.1 | От размещения средств в кредитных организациях | 2 347 292 | 1 185 662 | 241 555 |
| 1.2 | От ссуд, предоставленных клиентам (некредитным организациям) | 50 999 934 | 22 422 607 | 8 604 372 |
| 1.3 | От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу) | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 | От вложений в ценные бумаги | 2 294 304 | 1 809 183 | 136 163 |
| 2 | Процентные расходы, всего,  в том числе: | 25 400 083 | 13 229 426 | 3 171 505 |
| 2.1 | По привлеченным средствам кредитных организаций | 6 154 110 | 2 365 110 | 1 137 101 |
| 2.2 | По привлеченным средствам клиентов (некредитных организаций) | 17 737 864 | 10 730 586 | 1 973 304 |
| 2.3 | По выпущенным долговым обязательствам | 1 508 109 | 133 730 | 61 100 |
| 3 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) | 30 241 447 | 12 188 026 | 5 811 222 |
| 4 | Изменения резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего,  в том числе: | - 10 597 347 | -3 187 133 | -1 187 262 |
| 4.1 | Изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам | -504 730 | - 85 840 | - |
| 5 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери | 19 644 100 | 9 000 893 | - |
| 6 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | -429 354 | - 611 810 | 68 696 |
| 7 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи | 105 | 0 | 0 |

Продолжение приложения Д

Окончание таблицы 4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Чистые доходы от операций с иностранной валютой | 3 975 563 | 2 572 542 | -61 761 |
| 10 | Чистые доходы от переоценки иностранной валюты | 1 143 300 | -2 131 716 | 540 995 |
| 11 | Доходы от участия в капитале других юридических лиц | 1 119 | 0 | 0 |
| 12 | Комиссионные доходы | 4 943 847 | 3 883 187 | 2 061 038 |
| 13 | Комиссионные расходы | 1 079 618 | 998 834 | 482 685 |
| 14 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи | 0 | 19552 | 0 |
| 15 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения | -56 489 | 0 | 0 |
| 16 | Изменение резерва по прочим потерям | -692 006 | 247 346 | - |
| 17 | Прочие операционные доходы | 1 252 267 | -345 180 | -206 095 |
| 18 | Чистые доходы (расходы) | 28 702 834 | 11 635 980 | 6 544 157 |
| 19 | Операционные расходы | 22 748 198 | 10 146 250 | 4 937 010 |
| 20 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 5 954 636 | 1 489 730 | 1 607 147 |
| 21 | Начисленные (уплаченные) налоги | 1 650 493 | 771 050 | 484 564 |
| 22 | Прибыль (убыток) после налогообложения | 4 304 143 | 718 680 | 1 122 583 |
| 23 | Выплаты из прибыли после налогообложения, всего,  в том числе: | 0 | 0 | 0 |
| 23.1 | Распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов | 0 | 0 | 0 |
| 23.2 | Отчисление на формирование и пополнение резервного фонда | 0 | 0 | 0 |
| 24 | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период | 4 304 143 | 718 680 | 1 122 583 |

Приложение Ж

(обязательное)

Таблица 5 – Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи | 2008 год | 2007 год | Сравнение 2008/2007, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Процентные доходы, всего,  в том числе: | 55 641 530 | 25 417 452 | 118,91 |
| 1.1 | От размещения средств в кредитных организациях | 2 347 292 | 1 185 662 | 97,97 |
| 1.2 | От ссуд, предоставленных клиентам (некредитным организациям) | 50 999 934 | 22 422 607 | 127,45 |
| 1.3 | От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу) | 0 | 0 | - |
| 1.4 | От вложений в ценные бумаги | 2 294 304 | 1 809 183 | 26,81 |
| 2 | Процентные расходы, всего,  в том числе: | 25 400 083 | 13 229 426 | 92,00 |
| 2.1 | По привлеченным средствам кредитных организаций | 6 154 110 | 2 365 110 | 160,20 |
| 2.2 | По привлеченным средствам  клиентов (некредитных  организаций) | 17 737 864 | 10 730 586 | 65,30 |
| 2.3 | По выпущенным долговым обязательствам | 1 508 109 | 133 730 | 1027,73 |
| 3 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) | 30 241 447 | 12 188 026 | 148,12 |
| 4 | Изменения резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего,  в том числе: | - 10 597 347 | -3 187 133 | 232,50 |
| 4.1 | Изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам | -504 730 | - 85 840 | 487,99 |
| 5 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва  на возможные потери | 19 644 100 | 9 000 893 | 118,25 |
| 6 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми  по справедливой стоимости через прибыль или убыток | -429 354 | - 611 810 | -29,82 |

Продолжение приложения Ж

Окончание таблицы 5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи | 105 | 0 | - |
| 8 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения | 0 | 0 | - |
| 9 | Чистые доходы от операций с иностранной валютой | 3 975 563 | 2 572 542 | 54,54 |
| 10 | Чистые доходы от переоценки иностранной валюты | 1 143 300 | -2 131 716 | -153,63 |
| 11 | Доходы от участия в  капитале других юридических лиц | 1 119 | 0 | - |
| 12 | Комиссионные доходы | 4 943 847 | 3 883 187 | 27,31 |
| 13 | Комиссионные расходы | 1 079 618 | 998 834 | 8,09 |
| 14 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи | 0 | 19552 | -100,00 |
| 15 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения | -56 489 | 0 | - |
| 16 | Изменение резерва по прочим  потерям | -692 006 | 247 346 | -379,77 |
| 17 | Прочие операционные доходы | 1 252 267 | -345 180 | -462,79 |
| 18 | Чистые доходы (расходы) | 28 702 834 | 11 635 980 | 146,67 |
| 19 | Операционные расходы | 22 748 198 | 10 146 250 | 124,20 |
| 20 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 5 954 636 | 1 489 730 | 299,71 |
| 21 | Начисленные (уплаченные) налоги | 1 650 493 | 771 050 | 114,06 |
| 22 | Прибыль (убыток) после налогообложения | 4 304 143 | 718 680 | 498,90 |
| 23 | Выплаты из прибыли после налогообложения, всего,  в том числе: | 0 | 0 | - |
| 23.1 | Распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов | 0 | 0 | - |
| 23.2 | Отчисление на формирование и пополнение резервного фонда | 0 | 0 | - |
| 24 | Неиспользованная прибыль  (убыток) за отчетный период | 4 304 143 | 718 680 | 498,90 |

Приложение И

(обязательное)

Таблица 6 – Сравнительный анализ баланса Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) за 2008 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи | 1 января  2009 год | Удельный вес, % | 1 января  2008 года | Удельный вес, % | Изменение за 2008 год, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ι | Активы |  |  |  |  |  |
| 1 | Денежные средства | 36 402 274 | 6,05 | 15 535 496 | 4,80 | 134,32 |
| 2 | Средства кредитных организаций в Центральном  Банке Российской Федерации | 7 001 004 | 1,16 | 8 885 020 | 2,75 | -21,20 |
| 2.1 | Обязательные резервы | 585 136 | 0,10 | 3 369 764 | 1,04 | -82,64 |
| 3 | Средства в кредитных организациях | 52 807 721 | 8,78 | 3 882 130 | 1,20 | 1 260,28 |
| 4 | Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 28 803 904 | 4,79 | 25 144 556 | 7,77 | 14,55 |
| 5 | Чистая ссудная задолженность | 455 798 210 | 75,76 | 260 951 716 | 80,68 | 74,67 |
| 6 | Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи | 369 026 | 0,06 | 366 459 | 0,11 | 0,70 |
| 6.1 | Инвестиции в дочерние и зависимые организации | 32 520 | 0,01 | 32 520 | 0,01 | 0,00 |
| 7 | Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения | 6 279 933 | 1,04 | 0 | 0,00 | - |
| 8 | Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы | 6 493 997 | 1,08 | 4 583 872 | 1,42 | 41,67 |
| 9 | Прочие активы | 7 687 730 | 1,28 | 4 109 635 | 1,27 | 87,07 |
| 10 | Всего активов | 601 643 799 | 100,00 | 323 458 884 | 100,00 | 86,00 |
| ΙΙ | Пассивы |  |  |  |  |  |
| 11 | Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации | 88 103 245 | 14,64 | 0 | 0,00 | - |
| 12 | Средства кредитных организаций | 62 753 260 | 10,43 | 51 202 950 | 15,83 | 22,56 |
| 13 | Средства клиентов (некредитных организации) | 365 241 692 | 60,71 | 219 028 171 | 67,71 | 66,76 |
| 13.1 | Вклады физических лиц | 304 764 728 | 50,66 | 174 205 061 | 53,86 | 74,95 |
| 14 | Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | - |

Продолжение приложения И

Окончание таблицы 6

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Выпущенные долговые обязательства | 23 011 898 | 3,82 | 6 668 073 | 2,06 | 245,11 |
| 16 | Прочие обязательства | 7 578 350 | 1,26 | 2 628 394 | 0,81 | 188,33 |
| 17 | Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами оффшорных зон | 690 149 | 0,11 | 59 501 | 0,02 | 1 059,89 |
| 18 | Всего обязательств | 547 378 594 | 90,98 | 279 587 089 | 86,44 | 95,78 |
| ΙΙΙ | Источники собственных средств |  |  |  |  |  |
| 19 | Средства акционеров (участников) | 33 567 652 | 5,58 | 30 007 812 | 9,28 | 11,86 |
| 20 | Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников) | 476 498 | 0,08 | 476 498 | 0,15 | 0,00 |
| 21 | Эмиссионный доход | 14 528 162 | 2,41 | 11 370 585 | 3,52 | 27,77 |
| 22 | Резервный фонд | 673 098 | 0,11 | 633 639 | 0,20 | 6,23 |
| 23 | Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | - |
| 24 | Переоценка основных средств | 7 724 | 0,00 | 31 844 | 0,01 | -75,74 |
| 25 | Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет | 1 660 924 | 0,28 | 1 585 733 | 0,49 | 4,74 |
| 26 | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период | 4 304 143 | 0,72 | 718 680 | 0,22 | 498,90 |
| 27 | Всего источников собственных средств | 54 265 205 | 9,02 | 43 871 795 | 13,56 | 23,69 |
| 28 | Всего пассивов | 601 643 799 | 100,00 | 323 458 884 | 100,00 | 86,00 |
| ΙV | Внебалансовые обязательства |  |  |  |  |  |
| 29 | Безотзывные обязательства кредитной организации | 111 973 384 | 0,85 | 119 786 517 | 1,00 | -6,52 |
| 30 | Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства | 19 860 679 | 0,15 | 536 493 | 0,00 | 3 601,95 |
| 31 | Всего внебалансовые обязательства | 131 834 063 | 1,00 | 120 323 010 | 1,00 | 9,57 |

Приложение К

(обязательное)

Положение о службе внутреннего контроля Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Положение разработано в соответствии с требованиями Федерального закона «О банках и банковской деятельности» и Положения банка России № 509 от 28.08.94 г. «Об организации внутреннего контроля в банках» и определяет порядок организации внутреннего контроля в Банке ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) (далее — Банк).

1.2. Служба внутреннего контроля в Банке организуется и действует на основании Устава Банка и настоящего Положения, утвержденного Правлением Банка.

1.3. Деятельность Службы внутреннего контроля в Банке представляет собой непрерывный процесс аналитического и информационного обеспечения функционирования процедур принятия и реализации управленческих решений в Банке и включает в себя комплексный анализ эффективности, законности, достоверности и целесообразности проведения операций (сделок) Банка.

1.4. Служба внутреннего контроля в Банке призвана обеспечивать своевременную идентификацию, оценку и принятие мер по минимизации всех видов рисков банковской деятельности.

1.5. Внутренний контроль в Банке осуществляется на каждом, управленческом уровне посредством комплекса принятых в Банке внутренних процедур и скоординированных действий службы внутреннего контроля Банка и других подразделений, функционально и организационно отвечающих за обеспечение непрерывного анализа и оценки деятельности Банка.

2. Функции Службы внутреннего КОНТРОЛЯ:

2.1. Защита интересов Банка, его акционеров и клиентов от любого вида ущерба в результате ошибок, нарушений или злоупотреблений при проведении различных операций Банком, его филиалами и подразделениями.

2.2. Обеспечение соблюдения сотрудниками Банка при выполнении ими служебных обязанностей требований действующего законодательства и нормативных актов.

2.3.. Разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности Банка.

3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ:

3.1. Проведение предварительного, текущего и последующего контроля по всем направлениям финансово-хозяйственной деятельности Банка и его структурных подразделений за соблюдением ими требований федерального законодательства, нормативных актов Банка России, а также внутрибанковских положений, инструкций, приказов и распоряжений.

3.2. Установление реальности, полноты и достоверности бухгалтерского учета и отчетности, их соответствия действующему законодательству и внутренним документам Банка.

3.3. Определение правильности и обоснованности затрат на хозяйственную деятельность, осуществляемую подразделениями Банка, целевого и эффективного использования выделенных им материальных и денежных средств.

3.4. Контроль наличия внутренних документов и соблюдения установленных процедур и полномочий при принятии решений, затрагивающих интересы Банка, его акционеров и клиентов.

3.5. Выявление недостатков и нарушений в деятельности подразделений и сотрудников Банка, вскрытие их причин и выработка предложений, рекомендаций и оказание помощи по устранению этих недостатков и нарушений, минимизации связанных с ними банковских рисков.

3.6. Обеспечение выполнения требований Банка России и внутренних документов Банка по эффективному управлению рисками банковской деятельности.

3.7. Обеспечение надлежащего контроля за сохранностью активов (имущества) Банка.

3.8. Обеспечение и координация работ, проводимых ревизионной комиссией Банка и внешним аудитором Банка.

3.9. Организация взаимодействия Банка и его структурных подразделений с внешними контролирующими надзирающими органами в процессе проведения ими проверок деятельности Банка.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. Службу внутреннего контроля Банка возглавляет начальник Службы внутреннего контроля (далее – начальник Службы).

4.2. Начальник Службы Банка назначается и освобождается от должности Председателем Правления Банка по согласованию с Правлением Банка.

4.3. Начальник Службы подчиняется непосредственно Председателю Правления Банка.

4.4. Начальник Службы имеет право запрашивать и получать от руководителей и уполномоченных ими сотрудников подразделений Банка материалы и информацию (включая устные и письменные объяснения) по любым вопросам, относящимся к сфере деятельности службы внутреннего контроля, в том числе возникающим в ходе предварительного и текущего контроля, а также при проведении плановых или тематических аудиторских проверок.

4.5. Начальник Службы представляет в установленном порядке предложения о структуре и составе службы внутреннего контроля, приеме на работу, перемещении и увольнении работников службы внутреннего контроля, поощрениях и взысканиях, а также любые иные предложения по улучшению деятельности службы внутреннего контроля.

4.6. Начальник Службы имеет право направлять в Правление Банка предложения и рекомендации по любым вопросам совершенствования оперативной, плановой, контрольной, аналитической работы в Банке, способствующие, по его мнению, повышению экономической эффективности деятельности Банка и его отдельных подразделений, снижению уровня рисков, оптимизации организационной структуры Банка и процесса управления Банком.

4.7. Начальник Службы устанавливает порядок формирования заданий на проведение внутренних проверок и ревизий, порядок подготовки работников службы внутреннего контроля к внутренней аудиторской проверке, технические процедуры ее проведения, внутренние методики аудита различных направлений работы и иные внутренние (методические) документы, а также, унифицированные формы (бланки) рабочей документации, используемые работниками службы внутреннего контроля при проведении ими внутренних аудиторских проверок и контрольной работы.

4.8. Начальник Службы организует и контролирует исполнение решений Правления банка, относящихся к деятельности службы внутреннего контроля, а также выполнение плана контрольно-ревизионной работы в Банке и соответствие деятельности службы внутреннего контроля общей политике и внутренним процедурам, принятым в Банке, а также настоящему Положению.

4.9. Начальник Службы имеет право принимать участие в заседаниях Правления Банка и иных совещаниях, созываемых руководством бБнка, по вопросам, относящимся к компетенции службы внутреннего контроля, а также в любых заседаниях (за исключением закрытых, состав участников которых специально ограничен) любых комитетов и комиссий Банка либо направлять для участия в указанных заседаниях своего заместителя.

4.10. Начальник Службы организует экспертизу проектов всех внутрибанковских нормативных документов, а также распорядительных документов (приказов и распоряжений по Банку, решений коллегиальных органов управления банка), затрагивающих элементы внутреннего контроля.

4.11. Начальник Службы организует эффективное взаимодействие с внешним аудитором, государственными органами по вопросам достоверности учета и отчетности, организации внутреннего контроля, предупреждения и устранения нарушений работниками Банка законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности.

4.12. Начальник Службы организует в Банке работу по устранению нарушений и недостатков, выявленных Банком России и иными государственными органами по вопросам, относящимся к организации внутреннего контроля.

4.13. Численность Службы внутреннего контроля Банка определяется Председателем Правления Банка в количестве, достаточном для эффективного достижения целей и решения задач внутреннего контроля. В филиалах и дополнительных офисах ответственность за организацию системы внутреннего контроля несут управляющие.

4.14. В своей деятельности Служба внутреннего контроля Банка руководствуется действующим законодательством РФ, внутрибанковскими нормативными документами, решениями коллегиальных органов управления Банка, приказами и распоряжениями Председателя Правления Банка, настоящим Положением и утвержденным планом контрольно-ревизионной работы.

4.15. По результатам контрольно-ревизионной работы начальник Службы информирует Правление Банка об имеющихся проблемах, недостатках и нарушениях в деятельности Банка, его подразделений и сотрудников Банка, вырабатывает рекомендации по их решению, устранению и предупреждению, контролирует выполнение решений органов управления Банка, принятых по результатам контрольно-ревизионной работы.

4.16. Управление регулярно готовит отчеты о состоянии внутреннего контроля в Банке, в том числе для включения в годовой отчет Банка.

4.17. Управление постоянно проводит работу по совершенствованию нормативной базы и методики организации внутреннего контроля в Банке.

5. ПРАВА СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА

Сотрудники Службы внутреннего контроля имеют право:

5.1. Получать от руководителей и уполномоченных ими сотрудников проверяемого подразделения необходимые для проведения проверки документы, в том числе приказы и другие распорядительные документы, изданные руководством Банка и его подразделений, бухгалтерские, учетно-отчетные и денежно-расчетные документы, документы, связанные с компьютерным обеспечением деятельности проверяемого подразделения Банка.

5.2. Определять соответствие действий и операций, осуществляемых сотрудниками Банка, требованиям действующего законодательства, нормативных актов Банка России, внутрибанковских документов, определяющих политику, процедуры принятия и реализации решений, организации учета и отчетности в Банке.

5.3. Привлекать при необходимости сотрудников иных структурных подразделений Банка для решения задач внутреннего контроля.

5.4. Входить в помещения проверяемых подразделений, а также в помещения, используемые для хранения документов (архивы), наличных денег и ценностей (денежные хранилища), компьютерной обработки данных (компьютерный зал) и хранения данных на машинных носителях, с обязательным привлечением руководителя либо, по его поручению, сотрудника (сотрудников) проверяемого подразделения.

5.5. Требовать от проверяемого подразделения Банка доступ в режиме просмотра (чтения) к любым информационным системам, программным комплексам, их функциональным подсистемам, отдельным задачам и программам, используемым проверяемым подразделением в своей работе, при необходимости — к информации, хранящейся в файлах и базах данных, а также к любой программной, технической и эксплуатационной документации.

5.6. С разрешения Председателя Правления Банка самостоятельно или с помощью сотрудников проверяемого подразделения снимать копии с полученных документов, в том числе копии файлов, любых записей, хранящихся в локальных вычислительных сетях и автономных компьютерных системах, а также расшифровки этих записей.

5.7. Выдавать временные предписания о приостановлении (до принятия решения компетентным органом управления банка) проведения структурным подразделением или работником Банка сделок и операций, в результате которых грубо нарушаются требования законодательных и нормативных актов РФ, стандарты обслуживания клиентов, возникают недопустимые риски для Банка.

5.8. При выявлении в процессе проверки фактов нарушений или злоупотреблений в работе структурных подразделений и сотрудников Банка требовать от соответствующих руководителей подразделений и сотрудников банка письменные объяснения для установления обстоятельств и характера совершенных ими действий (бездействий), а также информации по существу проверяемых вопросов.

5.9. При установлении случаев хищений, злоупотреблений, подделок и подлогов — для обеспечения сохранности документов, подтверждающих факты подобных действий, и предотвращения подчисток в этих документах или замены этих документов на другие — изымать в установленном порядке оригиналы указанных документов.

5.10. Вносить предложения о путях устранения выявленных в ходе проверки недостатков, а также о способах возмещения причиненного Банку ущерба.

6. ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА

Сотрудники Службы внутреннего контроля обязаны:

6.1. При проведении проверок деятельности структурных подразделений и сотрудников Банка исходить из интересов Банка в целом, строго руководствоваться действующим законодательством РФ и внутрибанковскими документами, быть принципиальным и объективным в оценке соответствия действий подразделений и сотрудников Банка требованиям законодательных и нормативных актов РФ, внутренних документов Банка, стандартам профессиональной деятельности и должностным инструкциям.

6.2. Обеспечивать постоянный контроль за соблюдением сотрудниками Банка установленных процедур, функций и полномочий по принятию решений.

6.3. Документально удостоверять материалы каждой проверки, отражающие существо всех рассмотренных вопросов, выявленные в ходе проверки недостатки и нарушения, а также рекомендации по их устранению.

6.4. Соблюдать полную конфиденциальность информации и документов, представляющих коммерческую или банковскую тайну как самого Банка, так и его клиентов и контрагентов.

6.5. В процессе проведения проверки информировать руководителей проверяемых подразделений обо всех выявленных нарушениях, добиваться принятия срочных мер к их устранению и прекращению, а также привлечению виновных лиц к ответственности и возмещению ими нанесенного Банку материального ущерба.

6.6. Представлять Председателю Правления Банка документально оформленные акты и заключения по итогам проверок и ревизий, подразделений Банка для принятия мер по устранению нарушений и адекватной оценки действий и ответственности конкретных сотрудников банка.

6.7. Своевременно информировать Председателя Правления Банка о всех новых выявленных рисках и нарушениях требований законодательных и нормативных актов РФ, внутрибанковских документов процедур, связанных с функционированием системы внутреннего контроля в Банке.

6.8. Осуществлять контроль за выполнением руководителями подразделений Банка мер по устранению выявленных в ходе проверок недостатков и нарушений, своевременно информировать об этом руководство Банка.

6.9. Непрерывно совершенствовать систему внутреннего контроля в Банке, постоянно повышать квалификацию сотрудников службы внутреннего контроля Банка.

7. ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С СОТРУДНИКАМИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА

7.1. Сотрудники всех подразделений Банка обязаны оказывать сотрудникам Службы внутреннего контроля Банка содействие в осуществлении ими своих функций.

7.2. Сотрудники Банка, которым стали известны факты нарушения законности и Правил совершения операций (сделок) Банка, а также факты нанесения ущерба Банку и его клиентам, обязаны довести информацию об этих фактах до сведения своего непосредственного руководителя и Службы внутреннего контроля Банка.

7.3. Правление Банка определяет перечень операций (сделок), проведение которых требует согласования с руководителем Службы внутреннего контроля Банка.

7.4. Каждый сотрудник Банка обязан довести до своего непосредственного руководителя и руководителя Службы внутреннего контроля Банка информацию об известных ему совершаемых или предполагаемых операциях (сделках), в совершении которых он может быть признан заинтересованным лицом, в соответствии со ст. 81 Федерального закона № 208-ФЗ от 26.12.95 г. «Об акционерных обществах».

8. ОТЧЕТНОСТЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА

1. Служба внутреннего контроля Банка представляет Правлению банка периодические (не реже двух раз в год) отчеты о состоянии внутреннего контроля в банке.

2. Отчет Службы внутреннего контроля должен содержать информацию о контроле за деятельностью территориальных подразделений Банка (филиалов, дополнительных офисов).

3. Утвержденный Правлением Банка отчет службы внутреннего контроля направляется в Банк России по установленной форме в составе годового отчета.

Приложение Л

(обязательное)

Должностная инструкция главного бухгалтера Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Главный бухгалтер Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) (далее — Главный бухгалтер) назначается на должность и освобождается от должности Председателем Правления Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) ВТБ 24 (ЗАО) (далее Банка) по представлению директора финансового Департамента (далее Департамента).

Главный бухгалтер в своей работе непосредственно подчиняется директору Департамента.

1.2. Главный бухгалтер в своей деятельности руководствуется законодательными актами Российской Федерации, нормативными документами Центрального банка Российской Федерации, Министерства финансов РФ, иных министерств и ведомств, Уставом Банка, решениями собрания, совета и Правления Банка, приказами и распоряжениями Председателя Правления Банка, а также настоящей инструкцией, и несет ответственность за соблюдение содержащихся в них требований и правил ведения бухгалтерского учета.

1.3. При освобождении Главного бухгалтера от должности производится сдача дел вновь назначенному Главному бухгалтеру или работнику, назначенному приказом Председателя Правления Банка, путем оформления акта после проверки состояния бухгалтерского учета и отчетности, утверждаемого Председателем Правления Банка. За неправильное оформление приема передачи бухгалтерской отчетности и/или искажения последнего Главный бухгалтер несет дисциплинарную, материальную и уголовную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

1.4. На время отсутствия Главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь или иные уважительные причины) права и обязанности главного бухгалтера переходят к его заместителю, а при его отсутствии — к другому работнику в соответствии с приказом по банку.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по профилю, рабочий стаж финансово-банковской или аналогичной работы на руководящих должностях не менее пяти лет. В необходимых случаях на должность Главного бухгалтера может быть назначено лицо, не имеющее высшего специального образования, при наличии у него стажа работы по специальности не менее трех лет .

2.2. Главный бухгалтер Банка должен знать:

- законы, иные нормативные правовые акты, относящиеся к деятельности банка;

- бухгалтерский учет, приказы, ведомственные инструкции и нормативные документы, касающиеся деятельности структурных подразделений банка, занимающихся бухгалтерским учетом и отчетностью;;

- основы гражданского и коммерческого права, финансовое и налоговое законодательство;

- налоговый, статистический и управленческий учет;

- порядок оформления бухгалтерских операций и организацию документооборота по участкам учета, порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности, порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей;

- формы и порядок финансовых расчетов;

- условия налогообложения юридических и физических лиц;

- правила проведения инвентаризаций имущества и обязательств, правила расчетов с кредиторами и дебиторами, правила проведения аудиторских проверок;

- порядок и сроки составления бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности;

- компьютерные программы по бухгалтерскому учету, современные справочные и информационные системы в сфере бухгалтерского учета и управления финансами;

- правила хранения бухгалтерских документов и защиты информации;

- перспективы развития финансово-банковской системы;

- специфику деятельности филиалов банка;

- основы научной организации труда;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Главный бухгалтер Банка:

2.1. Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроля за экономичным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью вверенных Банку средств в соответствии с установленным в Банке порядком ведения бухгалтерского учета и отчетности.

2.2. Обеспечивает организацию учета и отчетности на основе внедрения в практическую работу прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля.

2.3. Подготавливает проекты положений о соответствующих структурных подразделениях Банка, обеспечивает выполнение возложенных на них задач.

2.4. Несет ответственность по всем направлениям деятельности этих подразделений.

2.5. Рассматривает и утверждает должностные инструкции работников, занимающихся бухгалтерским учетом и отчетностью.

2.6. Организует учет поступающих денежных средств и иных ценностей, бухгалтерский учет совершаемых операций, связанный с их движением, а также исполнением смет расходов финансовой деятельности Банка.

2.7. Обеспечивает учет финансовых, расчетных, кредитных операций и контроль за законным и своевременным их оформлением.

2.8. Организует своевременное проведение расчетов по заработной плате сотрудников, правильное начисление и перечисление платежей заинтересованным органам и организациям в рамках действующего законодательства.

2.9. Осуществляет контроль за соблюдением порядка ведения бухгалтерского учета и контроля.

2.10. Принимает меры по предотвращению случаев причинения Банку ущерба, нарушений финансового, налогового и хозяйственного законодательства.

2.11. В необходимых случаях принимает меры к погашению возникших убытков, обеспечивает своевременную передачу необходимых документов в правоохранительные органы.

2.12. Ведет работу по обеспечению соблюдения штатной, финансовой и расчетно-кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов.

2.13. Обеспечивает законность списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь, безнадежных к взысканию.

2.14. Обеспечивает сохранность бухгалтерских документов, оформление и сдачу их в установленном порядке в архив.

2.15. Возглавляет работу по разработке новых и унификации действующих документов по бухгалтерскому учету, внедрению эффективных средств механизации учетно-вычислительных работ.

2.16. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности, представление ее в установленном порядке в соответствующие органы.

2.17. Оказывает методическую помощь структурным подразделениям банка по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

2.18. Обеспечивает контроль за выполнением договорных обязательств.

2.19. Выполняет представительские функции и обеспечивает взаимодействие с различными структурными подразделениями Банка.

2.20. Обеспечивает сохранение коммерческой тайны о деятельности банка, его клиентах.

2.21. Активно участвует в подготовке мероприятий, предупреждающих образование недостач и незаконное расходование денежных средств, нарушения финансового законодательства. В случае обнаружения незаконных действий работников (приписки, использование средств не по назначению и иные нарушения и злоупотребления) Главный бухгалтер докладывает об этом директору Департамента банка для принятия соответствующих мер.

3. ПРАВА ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

Главный бухгалтер имеет право:

3.1. Действовать от имени Банка.

3.2. Представлять интересы Банка во взаимоотношениях с органами государственной власти, юридическими лицами, гражданами.

3.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции. Подписывать совместно с директором Департамента и/или иными уполномоченными на основании приказа Председателя Правления Банка лицами документы, служащие основанием для приемки и выдачи денежных средств, а также иные расчетно-платежные документы согласно действующему законодательству РФ и внутрибанковским правилам. Указанные документы без подписи главного бухгалтера считаются недействительными и к исполнению не принимаются.

3.4. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников с тем, чтобы каждый работник знал круг своих обязанностей и нес ответственность за их выполнение. Работники других подразделений Банка, занятые бухгалтерским учетом, по вопросам организации и ведения учета и отчетности подчиняются Главному бухгалтеру. За невыполнение или нарушение указаний Главного бухгалтера, вытекающих из возложенных на него обязанностей, виновные могут лишаться по распоряжению директора Департамента премий полностью или частично, а в необходимых случаях привлекаться к ответственности в порядке и по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

3.5. Подготавливать предложения о снижении размеров премий или лишении премий работников Департамента, не обеспечивающих выполнения своих должностных обязанностей.

3.6. Требовать от руководства Банка оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и производственной необходимостью.

3.7. С главным бухгалтером предварительно согласовываются:

— назначение, увольнение, и перемещение ответственных лиц (кассиров, операционистов и т.п.) Банка;

— списки лиц, на которых возлагается обязанность составления первичных документов и которым предоставляется право подписи на этих документах. Утвержденные кандидатуры несут ответственность за несвоевременное, недоброкачественное оформление и составление документов, необходимых для отражения в бухгалтерском учете и отчетности.

3.8. Представлять на рассмотрение Председателя Банка предложения по улучшению деятельности Банка.

3.9. Требовать от руководства Банка оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

4. Ответственность

Главный бухгалтер банка несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества Банка, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности - в соответствии с уставом предприятия и действующим законодательством Российской Федерации.